



電話帳印刷と一般商業印刷を担う 総合印刷ソリューション会社

首都圏（埼玉）、東北（宮城）、関西（大阪）、広島、九州（熊本）と、全国に事業所や工場を持つNTTクオリス。電話帳印刷業務から始まり、現在は「ノンヒートエコロジー印刷」という環境に優しい独自の印刷技術で一般市場にもアピールしている。電話帳発行部数の減少によって生じた数年前の厳しい経営状況から、現在の増収増益の状況を生み出した岡田昭彦社長にその経緯を詳しく伺った。



NTTクオリス 岡田昭彦社長

全国の電話帳印刷会社が一社化して 2003年にクオリスとして誕生

◆貴社の設立背景をお聞かせください。

当社は1969年に日本電話番号簿として設立されました。設立当初のミッションは電話帳を印刷することでした。固定電話が増加していた時代で、電話帳発行部数も増加傾向にありました。そこで、電話帳の印刷もグループの中で行おうということになり、1990年にNTTプリンティングテクノロジー、1993年にNTTプリンテックと改称。そして2003年に、NTT東北テレプリント、NTT中部電話帳、NTTプリコム、ハロー・デンイン、NTT九州テレプリンティングとともに一社化して、今のNTTクオリスが誕生しました。前身の印刷会社までさかのぼれば、約50年の歴史を持つ会社です。

2006年には同じように一社化をしたクオリス製本が生まれ、2009年には広島フォーム印刷がクオリスフォームズへと改称して、クオリスグループ企業となりました。

◆事業概要を教えてください。

売上で言いますと、現在のところ、電話帳事業が半分弱。残りの半分を一般商業印刷とデジタルブック等が占めています。

2000年前後から電話帳事業がダウン 3つの取り組みで再生を図る

◆電話帳事業の現状はいかがですか。

会社設立当初のハローページ発行部数は約3,000万部でした。それが徐々に増加して1990年代の終わりごろにピークを迎え、6,000万部まで達しました。携帯電話が普及し始めてからは減少の一途を辿り、今は4,000万部くらいまで減っています。

タウンページに関しても同様のことがいえます。1985

年のNTT民営化の際に、外国のノウハウを取り入れたタウンページを始めて、広告を積極的に取っていきしました。1990年以降、発行部数が増加して、2003、2004年ごろには売上が2,000億円近くに達しました。しかし、携帯電話や光ファイバ、CATVなどの普及によって発行部数が減少。広告媒体としての価値も下がり、現状では最盛期の3分の1ほどの売上にとどまっています。それに伴い収支が悪化し、2009年3月末には広島営業所と名古屋の工場を閉鎖して、ダウンサイジングを図るまでになりました。私が社長に就任したのはちょうどそのころですが、会社の雰囲気も何となく元気がないように感じました。

◆その状況をどのように打破しようと考えましたか。

永遠に続くと思っていた電話帳印刷業務が下向きになって、社員たちが自信を失っているように見えました。さらに当時は一般商業印刷も赤字でした。一般商業印刷は収支の確保が難しく、納期が短かったり細かい注文が多かったりと手間がかかるので、それまではさほど力を入れていませんでした。

私は、まずは社員たちが自信を取り戻すことが重要だと考えて、ノンヒートエコロジー印刷とデジタルブックに力を入れ、さらにNTTグループの請求書送付業務を新たに始めることにしました。

◆ノンヒートエコロジー印刷についてお聞かせください。

ノンヒートエコロジー印刷とは、インキを乾燥させるためのドライヤー設備（ヒート装置）を利用しないため、CO₂排出を削減できる印刷方法です。A4判、64ページの冊子を1万部制作すると、印刷工程で63.7%のCO₂排出を削減できることが分かりました（自社比較）。当社ではこれを「自分たちにしかできない印刷技術」としてとらえ、ロゴマークの商標を取得しています。ノンヒートエコロジー印刷を使用している印刷物にはこのロゴマーク載せることが

でき、「環境に配慮している」ということを示すことができます。現在までに、求人情報誌や住宅情報誌、NTTグループのCSR報告書などのさまざまな媒体でこの印刷技術をお使いいただいています。

ノンヒートエコロジー印刷を始めることで、今まで営業に行ってもほとんど話を聞いてくれなかったお客さまも、「環境に優しい」という点に興味を持ってくださるようになりました。たとえ最終的にはノンヒートエコロジー印刷では受注できず、他の印刷方法をお選びいただくとしても、最初に興味を持ってもらえるものがあるという点で、大きな前進です。営業も「自分たちの強みを使った営業で受注ができた」ということで士気が上がり、自分たちでもいろいろと考えて工夫を凝らしながら、より多くのお客さまのところへ積極的に足を運ぶようになりました。

◆デジタルブックに関してはいかがですか。

現在の印刷は、デジタルデータを刷版に写したものをローラーのゴムに転写し、そこに紙をぺたっと貼って行います。この際につくられるデジタルデータはデジタルブックに使うものと違いがほとんどありません。また、10年ほど前からデジタル化した電話帳の原稿があり、デジタル上で修正なども加えていました。そこで、「NTTのタウンページをお客さまもWeb上で見られるように」と始めたのがこの事業に着手したきっかけです。その後、PC版の電話帳をWeb版にしたり、携帯電話端末機の総合カタログをWeb版にしたり、スマートフォンに取扱説明書をプリインストールする業務を一部担当したりと、さまざまなデジタルブックソリューションを手掛けています。これによって「新しいこともやっている」という当社の姿勢をアピールできています。また、NTTドコモの法人営業部でも当社のデジタルブックを販売してくれています。

さらに、デジタルブックをつくる仕組みに資料を同期させるなど使い勝手の良さを追求しているうちに、アプリケーション開発の仕事も手掛けるようになりました。

◆NTTグループの請求書送付についても教えてください。

2012年7月から、NTTファイナンスがNTTグループの請求書業務を一元的に担うことになりました。私たちも請求書の封筒の作成は以前から担当していたのですが、NTTファイナンスから一括して受注するようになりました。

これを機に同様の業務にも幅を広げていきたいと考え、10万件くらいまでの小規模のダイレクトメールを自分たちで処理できるように封入・封かん機を購入しました。今後は、大量の封入・封かん業務ができるNTTコムウェア・ビリングソリューションなどと連携しながら一緒に進んでいきたいと考えています。

**「自分たちで制作できる」が強み
増収増益を達成して社員たちも元気に**

◆貴社の強みはどんな点ですか。

「自分たちで制作できる」という点が最大の強みです。

アプリケーション開発も行っています。パートナと組んで開発することもあります。パートナ企業の作業内容を理解しているので、丸投げということは決してありません。また、納期の調整、細かい変更に対応する力が、自社にノウハウとして蓄積されているといった利点もあります。

それから、単に印刷をするだけではなく印刷物に付加価値をつけることも当社の強みです。電話帳にピロー包装やラッピングをかけるための機械を導入しました。封入・封かん業務も含めて、こういった後処理の仕事によっても付加価値を高めていけるように、今後さらに力を入れていきたい分野です。

◆現在の社内の雰囲気はいかがですか。

2011年度は増収増益、2012年度の実績もプラスで推移しています。こういった結果からも自信を得て、社員たちが目に見えて明るく元気になりました。営業は以前よりも工夫して営業活動をするようになりましたし、生産に携わる者も「安心してお客さまへ納品してもらえるように」とより丁寧に気を配るようになりました。営業と生産がお互いの辛さを理解しながら協力し合い、仲良く業務を進めていける体制ができたと思います。また、事故ゼロとコスト削減にも積極的に取り組んでいます。

◆事故ゼロへの取り組みを教えてください。

事故には労働災害と製品事故の2つがあり、当社ではその両方の事故を起こさない取り組みを行っています。製造業を営む当社としては事故ゼロが最大の目標の1つです。

東北生産部では6年にわたって労働災害がゼロ、クオリス製本の熊本生産部門では3年間、労働災害も製品事故もゼロです。月ごとの事故ゼロ表彰を、私が直接現地へ赴いて行っています。年間を通じて事故ゼロの場合は報奨金も出しています。

品質保証部をつくるなどさまざまな取り組みをしていますが、まだ道半ばだと思っています。表示を分かりやすくする、朝礼のときにスタッフの顔色を見るといった当たり前の取り組みを続けていく必要があります。

◆今後の抱負をお願いします。

NTTタウンページとより連携して電話帳印刷コストを減らすこと、NTTアドやNTT出版といった企画系会社およびNTTコムウェア・ビリングソリューションと連携し、いろいろな提案を行うことを考えています。

また、現在の当社の平均年齢は40代半ば。印刷会社としてはどちらかというと若い部類に入っているのですが、人員状況を見ると若手の層が薄くなっているため、今後は契約社員採用から実施していきたいと思っています。

さらに、印刷機の中には老朽化しているものもあります。2011年度は2台入れ替え、封入・封かん機やラッピング装置といった新しい機械も入れました。このような印刷機の入替は今後も積極的に行っていきたいです。

印刷ソリューションカンパニーの一翼を担い、チーム力と新しい発想で新分野へ挑む

理事 データビジネス部長 長瀬 裕美さん

2010年に新ビジネスへのチャレンジを開始し
デジタルブックやドキュメント管理などを担当

◆データビジネス部について教えてください。

本社（東京）、首都圏工場（埼玉）、関西工場（大阪）に人員が分散しており、合わせて38名のスタッフがいます。部内は、メディアソリューション、総合ドキュメント管理サービス、デジタルソリューション、事業推進の4つに分かれています。

2010年7月に発足した部署ですが、本業の印刷業としての「電話帳印刷」「商業印刷」の市場環境の変化に伴い、長年かけて培ってきた独自の技術力を活かした新ビジネスにチャレンジすべく、デジタルブックをゲートウェイとした総合ドキュメント管理サービスの提供によって、付加価値の付いたサービスの展開を図ることで、「総合印刷ソリューションカンパニー」としてやっていこうという決意の表れでもありました。



長瀬裕美部長

◆デジタルブックを本格的に始めたきっかけとは。

「タウンページライブラリー（タウンページのWeb閲覧サービス）」を2009年3月にトライアルしたことがきっかけでした。紙の電話帳をめくるようにPC上でべらべらめくって見えて、さらに検索もできる。「これってデジタルブックでは？」と気付いて、同様の作成ノウハウを活用したデジタルブックをアピールするようになりました。当社は印刷会社ですが、印刷と同じデータを使用してデジタルブックも作成できるという点はお客さまへの新しいサービスになると判断しました。

タウンページライブラリーは現在も、紙のタウンページの発行と同時期に更新しています。また、「携帯電話端末機」のカatalogの電子化も当社で手掛けています。こちらもちろん目次や検索、拡大縮小などの機能を搭載しており、ユーザが自分で気になる個所に付箋をつけることもできます。毎月、定期的に全国各エリアのデジタルブックを更新しています。

◆スマートフォンにも対応していますか。

タウンページライブラリーは今のところPC閲覧が主体で

すが、携帯電話端末機のカatalog等はスマートフォンでもご覧いただけます。他のデジタルブックも順次リリースしています。例えば、スマートフォン向けデジタルブックのマニュアル「e-トリセツ」があります。操作中に分からないことがあれば、インストールされているe-トリセツを見ながら問題を解決できます。

また、スマートフォン版の携帯電話カatalogのノウハウを活用し、新たなアプリとしてデジタルブックの電子書庫化をスタートしました。Q-bookAMS（Archive Management System）と呼んでいますが、書庫機能を付け、複数のBookや資料を保持することで、営業ツールの一環として、また会議資料やプレゼン資料としてご利用いただいております。

◆ドキュメント管理業務についてお聞かせください。

どの会社にも古い書類がたくさん保管してあり、たまに必要になると苦労して探すものですね。当社ではそういった書類をお預かりして分類・リスト化してお客さまの情報資産の再整理を行っています。重要な書類はデジタルデータ化し、検索機能、セキュリティ強化等の付加価値を付けて業務の効率化のお手伝いをしています。埼玉の首都圏工場に書類をお預かりするスペースも確保しています。廃棄を希望される場合は、溶解処理によって安全に書類を処分できます。

このサービスを活かして、「メディアクローゼットサービス」をまもなく開始する予定です。大切な思い出の写真などをデジタルデータ化するサービスです。お客さまからお預かりした写真をスキャンしてデータ化します。アルバムに入っている場合には1枚ずつトリミングしてデータとして保存します。お客さまへはDVDなどの媒体に変換してお渡しします。アルバムを裁断せずにきれいにスキャンできるよう、専用のスキャナを導入しました。

◆その他の特徴的なサービスを教えてください。

NTT東日本が提供する光iフレーム向けのアプリケーションとして、ラジオカフェという会社と共同で音を楽しむアプリ「ラジオデイズ」を提供しています。各界の識者やアーティストなどの対談や講演、落語といった幅広いラインアップを配信しています。

また、CMS（Content Management System）を利用したデジタル辞書の開発も手掛けています。実績としては、電話帳事業に特化した用語を検索できる辞書を作成しました。ワード検索はもちろん、頭文字検索、カテゴリー検索などが可能です。候補ワードの表示や双方向リンク機能も備えています。

さらに当社では、PC版、スマートフォン版に、お客さまのご要望に応じてさまざまな動画コンテンツを配信しています。検索、再生・早送り・巻戻しなどの機能を搭載しており、商品の紹介やeラーニング系ツールとしてお使いいた

だけです。

チームで知恵を出し合って 困難な課題にも取り組んでいく

◆現在、どのような点に力を入れていますか。

社員教育です。2010年にデータビジネス部がスタートしたとき、コンピュータプログラミング、アプリケーション開発、データ制作・処理、Webデザインなど、それぞれに専門ノウハウを持つスタッフが集まっていた。しかし、それだけでは足りません。さらに広い見識やスキルを身につける必要性を感じています。そこで、各メーカーやベンダが行う外部研修や展示会等にスタッフを積極的に参加させています。もちろん社内でも、関西や他工場のスタッフも含めて、知っている人が知らない人に教えるという形で社内研修を行っています。スタッフがそれぞれ、いろいろな情報や複数のノウハウを持てるようにしています。

個々にスキルを持った人間がその持ち味を活かすと同時に、チームでやらないと新しい事業領域を拡大していくことはできないと個人的な経験からも学びました。いろいろな意見を出し合って、新しいアイデアや工夫を生み出していきたいと感じています。

◆今後の目標を教えてください。

スマートフォンやタブレットのビジネスユースに沿った提案をしていきたいです。新たな事業として取り込める商材もあるかもしれませんから、スタッフにも「お客さまからの依頼は、まず断るな」と言っています。一見できないようなことでも、チームで勉強しながらやると「ここは私に分かる」「こうやってみては」といった人間が出てくるものです。こういうチーム力をさらに向上させていくのが目標です。

また、世の中の変化を先取りして発想の転換を図るために、スタッフには時間をつくってどんどん外へ行くように言っています。外部研修もそうですし、外へ足を運べば、今の流行りが分かり新しいヒントが見つかるかもしれません。さまざまな新しい可能性にチャレンジしていくことが重要。例えば、今話題になっているデジタルサイネージなども挑戦していきたいですね。

そして将来的には「データビジネス事業」を、現在の当社のビジネスの柱である「電話帳印刷事業」と「商業印刷事業」に並ぶ第三の柱にしていきたいと考えています。

(インタビュー：村上百合)

NTTクオリス ア・ラ・カルト

■神田のオフィスビルへ移転

今年9月に中野から神田駅徒歩2分のビルへ引越しをしたNTTクオリス（写真1）。都心へ移転したことで営業のフットワークも軽くなり、中野時代よりも有効的に営業活動を行えるようになったそうです。

■西武ドームを貸し切ったのレクリエーション大会

数年前から毎年2月に開かれているレクリエーション大会。なんと西武ドームを貸し切りにするのだとか（写真2、3）。社員の家族を含めて約100名が集まり、部署ごとに6チームほどに分かれてソフトボールを楽しみます。お弁当や飲み物も用意され、プレイに応援にと参加者全員で盛り上がるそう。特に子どもたちにとっては忘れられない思い出になるようです。

■エリアごとの交流も盛ん

全国に拠点を持つNTTクオリス。工場立会を行う営業担当はもちろん、業務改革部や品質保証部などのバックヤードの社員も、他エリアの事務所や工場を訪ねる機会がたくさんあります。その際、交流を通じてお互いに刺激を受け合うそうです。さらに夜には懇親会が行われ、東京のスタッフも広島の特産や熊本の地酒などの現地の名産を堪能するのだとか（写真4、5）。



写真1



写真2



写真3



写真4



写真5